

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Kansainväliset toiminnot

2013

Juho Tiensuu

# Kansainvälisen henkilöstöjohtamisen haasteet Kiinassa



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Juho Tiensuu

## KANSAINVÄLISEN JOHTAMISEN HAASTEET KIINASSA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuva suomalaisten yritysten arkea Kiinassa johtamisen näkökulmasta. Kiinassa menestymiseen tarvitaan vahvan yrityksen lisäksi paljon muuta ja eri johtoportaille on valtavasti haasteita arkipäivän tilanteista suoriutumisessa. Kiinaan matkaajan tulee ymmärtää ja sisäistää paljon suurempi määrä tietoa kuin mitä perinteinen johtaminen Suomessa vaatii. Työn taustana on suomalaisen pk-yrityksen toimintaa Shanghaissa ja sen johdon kokemusia.

Työn teoriaosa käsittelee Kiinaa yleisesti ja erityisesti Kiinan liiketoimintakulttuuriin paneudutaan tarkemmin. Kiinalaiset tavat ja kulttuuri ulottuvat tuhansien vuosien päähän, ja vaikka nykyään Kiina on vauhdilla länsimaalaistumassa, on silti paljon tapoja ja käyttäytymisnormeja, jotka ovat länsimaalaiselle vieraita. Todellisuudessa liiketoimintakulttuuri Kiinassa on oma taitolajinsa, ja vaikka uskoisitkin pääseväsi voittajana maaliin, joku voi äkkiä muuttaa pelin sääntöjä. Sanotaankin, että kiinalaista elämää voi opetella vuosikymmeniä, mutta on silti vasta raapaissut pintaa.

Shanghaissa tehtyjen haastattelujen perusteella on vaikeaa alleviivata vain muutamaa haastetta, sillä jokapäiväinen toiminta yrityksen työympäristössä on omanlaisensa labyrintti. Hierarkia on kiinalaisessa yrityskulttuurissa erittäin vahva, ja sen noudattaminen voi joskus tuntua suomalaisesta yritysjohtajasta hölmöltä. Siinä missä suomalaisen oletetaan tekevän itsenäisesti töitä ja huomauttavan mahdollisista ongelmista, ei kiinalainen keskity kuin hänelle erikseen annettuun tehtävään ja jättää kaiken muun muille. Johtamisen haasteisiin kuuluu eritasoisten johtoportaiden tehokas käyttö ja valvonta. Onkin hyvä muistuttaa itseään joka päivä, että työmaa sijaitsee Kiinassa ja pelisäännöt ovat täysin erilaiset kuin kotimaassa.

Juho Tiensuu

## CHALLENGES IN INTERNATIONAL LEADERSHIP IN CHINA

The target of this thesis was to describe how Finnish companies deal with everyday leadership challenges in China. You will need a lot more than just a strong company to succeed in China and there are a great deal of everyday challenges that the management has to overcome. China commuter has to understand and digest much more information than is required in traditional leadership in Finland. The background of this thesis is based on a small Finnish company in Shanghai and its experiences in management.

The thesis's theory part handles China in general and especially China's business culture is studied more carefully. Chinese ways and culture go back thousands of years and although China is on its way to become more like a western civilization, there are still plenty of ways and customs that are unfamiliar to the western people. In reality, the business culture in China is an art of its own and even though you think you will come out as a winner, someone might change the rules in the middle of the game. It has been said that you can learn about China for decades but you have only scratched the surface.

Based on the interviews made in Shanghai, it is difficult to underline only a few challenges, because everyday functions in a company's work environment form a labyrinth of its own. Hierarchy is very strong in Chinese business culture and to manage it might sometimes feel silly to a Finnish corporate leader. Where a Finnish worker is expected to work independently and to report any problems, a Chinese worker focuses only on the task given and leaves everything else for others. The challenges in leadership are to effectively manage and supervise different levels of management. It is good to remind oneself every day that your work field is in China and the rules of the game are totally different from the ones back home.

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 KIINA</b>	<b>7</b>
2.1 Maantiede ja ilmasto	7
2.2 Väestö	8
2.3 Uskonto ja kieli	9
2.4 Historia (1900-luku)	9
2.4.1 Kiinan tasavalta	9
2.4.2 Kiinan kansantasavalta	10
2.4.3 Aika Mao Zedongin jälkeen	10
2.4.4 Lähihistoria	11
<b>3 KIINALAINEN LIIKETOIMINTAKULTTUURI</b>	<b>12</b>
3.1 Esittely ja tutustuminen	12
3.2 Englannin kielen merkitys	12
3.3 Suhteiden merkitys	13
<b>4 TAPAKULTTUURI</b>	<b>15</b>
4.1 Pukeutuminen	15
4.2 Vieraanvaraisuus	15
4.3 Käytöstavat	16
<b>5 ORGANISAATIOKÄYTTÄYTYMINEN</b>	<b>18</b>
5.1 Kiinalainen työelämässä	18
5.2 Päätöksenteko ja viestintä	18
<b>6 MILJOONAKAUPUNKI SHANGHAI</b>	<b>20</b>
6.1 Tie metropoliksi	20
6.2 Suomalaisena Shanghaissa	21
<b>7 SUOMALAINEN ESIMIES KIINASSA</b>	<b>24</b>
7.1 Esimiehen eväät	24
7.2 Hyvä esimies Kiinassa	25
7.3 Henkilöstöhallinto ja rekrytointi	26
<b>8 POHDINTA</b>	<b>28</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>31</b>

## KUVAT

KUVA 1. Kiinan kartta	7
KUVA 2. Shanghai; Huangpujoen itäpuoli Pudong	21
KUVA 3. Puisto Shanghaiin keskustassa; ohjeita vierailijoille	23

# 1 JOHDANTO

Muutamassa vuosikymmenessä Kiinasta on kasvanut uusi maailman teollisuusmahti, ja sen markkinoille pääsystä on käyty jo pitkään kiivasta kilpailua. Nykyisellä vauhdilla Kiinasta tulee yksi maailman mahtavimmista valtioista, ja se nousee samalle korkeudelle muiden johtavien maiden kanssa. Monien mielestä jatkuvasti kasvaville markkinoille lähteminen on jo liian myöhäistä, mutta silti uusia yrityksiä aloittaa vuosittain toimintansa Kiinassa huimaa tahtia. Alhaiset tuotantokustannukset ja loputon määrä työvoimaa tekevät Kiinasta toistaiseksi houkuttelevan toimintaympäristön useille eri liiketoiminta-aloille. Kiinaan matkaavan tulee ymmärtää maan rikasta kulttuuria ja historiaa. Mahtavan valtion juuret ulottuvat syvälle, ja niitä tulee osata kunnioittaa ja arvostaa oikealla tavalla.

Kiina on täynnä miljoonakaupunkeja, mutta tämän työn tarkastelukenttänä toimii Shanghai ja sen liiketoimintaympäristö. Shanghai on yksi merkittävimpiä kauppakaupunkeja ja tavoittelemisen arvoinen markkina-alue monelle yritykselle. Sen länsimaalaistunut kulttuuri tekee elämisen ja työskentelyn ulkomaalaisille helpoksi ja verrattain jopa nautittavaksi.

Kiinassa johtaminen on erilaista ja johtajilta vaaditaan taitoja, joita kotimaassa ei pidetä erityisen tärkeänä. Työntekijöiden johtaminen vaatii huolellista valmistautumista ja omistautumista sekä omiin että alaistensa asioihin. Moni lähteeikin matkaan huonosti valmistautuneena ja hämmästyä asioiden hankaluutta, sillä mikään ei ole yksinkertaista tai mustavalkoista Kiinassa.

## 2 KIINA

Ensimmäisessä luvussa käsittelen Kiinaa yleisesti ja eri aiheista. Kiina on erittäin väestörikas maa niin määrällisesti kuin monimuotoisestikin, jokainen vähemmistöryhmä vastaa jo monen valtion koko väkilukua. Kiinan kieli ja siihen pohjautuvat järjestelmät vaikuttavat vahvasti tämän päivän liiketoiminnassa. Historian käsittelyssä keskitytään lähihistoriaan, sillä juuri 1900-luvun tapahtumat vaikuttavat suurelta osin kiinalaisten mielipiteisiin länsimaista, kuten myös länsimaalaisten yritysten ja ihmisten mahdollisuuksiin menestyä Kiinassa. Historian tunteminen on hyvin tärkeässä roolissa nykyisen liiketoiminnan ymmärtämisessä.

### 2.1 Maantiede ja ilmasto

Kiina on maailman kolmanneksi suurin maa Venäjän ja Kanadan jälkeen, ja se kätkee sisäänsä monenlaista maastoa ja ilmastoa. Kolmasosa pinta-alasta on viljelykelpoista ja asumiseen soveltuvaa maastoa. Lännessä on enimmäkseen vuoristoa, ylänköjä sekä laajoja aavikkoalueita. Suurimmat kaupungit ovat keskittyneet rannikolle. Ilmasto Kiinassa vaihtelee subarktisesta pohjoisesta trooppiseen etelään ja vuoristoista aavikoihin. (Wikipedia 2013.)



Kuva 1. Kiinan kartta

Kiinalla on yhteensä 14 rajanaapuria (kuva 1.), joista hyvin monessa on tällä hetkellä poliittisesti epävakaa tilanne. Maan itäpuolta reunustaa pitkä rantaviiva ja meren toisella puolella sijaitsee Japani. (Wikipedia 2013.)

Kiinalla on massiiviset luonnonvarat, mutta valtavaa kysyntää ei pystytä tyydyttämään. Kiinan ennätyksellinen talouskasvu on tuonut maahan energiapulan, vaikka joka vuosi energian tuotantoa lisätään 17 000 megawatilla (Kauhanen 1999). Kiina tuottaa suurimman osan energiastaan kivihiihellä, ja ydinvoimaloita on vain 13 kappaletta, mutta rakenteilla on 28 uutta ydinvoimalaa. (tekniikka ja talous, 2011).

## 2.2 Väestö

Kiina on ehdottomasti maailman väkirikkain valtio, vuoden 2010 väestönlaskennassa väkiluku oli 1,34 miljardia. Kiinassa harjoitetaan edelleenkin yhden lapsen politiikkaa, mutta voimakkaasti ikääntyvä väestö ja epätasapainoinen ikärakenne, ovat lisänneet vaatimuksia tästä politiikasta luopumiselle. Kiinassa syntyy sataa tyttölasta kohti 118 poikalasta. (Wikipedia 2013.)

Kiinalaisista 91,5 % on han-kiinalaisia, joilla tarkoitetaan kiinalaisia, joiden asuinalue on Kiina ja tietyt lähialueet. Loput kiinalaisista, eli yli 90 miljoonaa ihmistä, kuuluvat johonkin Kiinan noin 55 etnisestä vähemmistöstä. Joillain etnisillä vähemmistöillä on tiettyjä etuisuuksia, kuten esimerkiksi yhden lapsen politiikka ei sido kaikkia vähemmistökansoja. Osa vähemmistökansoista ajaa vieläkin itsenäistä asemaa ja jopa tunnustusta omana kansana, kuten tiibetiläiset ja uiguurit. (Wikipedia 20103.)

## 2.3 Uskonto ja kieli

Kiinassa hallitus hyväksyy viisi eri uskontoa: buddhalaisuus, islam, taolaisuus, protestanttisuus ja katolisuus. Virallisten lukujen mukaan maassa on noin 100 miljoonaa uskonnollisesti aktiivista ihmistä, mutta jotkin arviot liikkuvat jopa 300 miljoonan tienoilla. Näistä noin 200 miljoonaa olisi buddhalaisia tai taolaisia. Islaminuskoisia kuten kazakkeja ja uiguureja on noin 20 miljoonaa, ja kristittyjä



arvioidaan olevan jopa 40 miljoonaa. Kristityt katolilaiset ovat jakautuneet maassa kahtia, toiset kuuluvat kommunistihallitukselle uskolliseen patrioottiseen kirkkoon ja toiset Vatikaanille lojaaliin maanalaiseen kirkkoon.

Kiinan virallinen kieli on mandariinikiina, ja sitä puhuu äidinkielenään noin puolet väestöstä. Mandariinikiina on maan ainoa virallinen opetuskieli, ja 2000-luvun alkuun asti se oli myös televisio-ohjelmien ainoa kieli. Kiinassa on tusinoittain kieliä, ja vaikka merkit voivat olla samoja, eroavat murteet kuitenkin paljon toisistaan. Suurin osa ymmärtää mandariinikiinaa, mutta kaikki eivät puhu sitä. Eri osista Kiinaa tulevien ihmisten onkin välillä vaikea ymmärtää toistensa puhetta. Kiinan laajin sanakirja on peräisin vuodelta 1718, ja se sisältää 47 035 eri merkkiä, mutta virallisen lukutaidon raja menee jo 2000 merkissä. Kuitenkin vasta 5000 merkkiä taitava osaa sujuvasti kieltä. (Wikipedia 2013)

## 2.4 Historia (1900-luku)

### 2.4.1 Kiinan tasavalta

Monelle länsimaalaiselle on perinteisesti toissijaista opetella liiketoiminnan takia kohdemaan historiaa, mutta Kiinassa tämä on ensisijaisen tärkeää (Ambler ym, 2000, 40). Kiinan historia ulottuu tuhansien vuosien taakse, oleellista kuitenkin talouden ja liike-elämän kannalta ovat viime vuosisadan tapahtumat. 1900-luvun alkua on pidetty perinteisesti Kiinan taantuman ja rappion aikana (Huotari, Rosenberg, 1995, 43). Vuonna 1911 alkoi Kiinassa vallankumous, jonka seurauksena keisari Puyi erosi ja keisarius lakkautettiin (Ellegard ym. 2008, 30). Maasta syntyi seuraavana vuonna tasavalta. Maassa käytiin 1920-luvulta alkaen sisällissotaa Guomindang-puolueen ja kommunistien välillä. Sisällissota taukosi toisen maailmansodan alettua, kun Japani aloitti 1937 täysimittaisen sodan ja miehitti Kiinan rannikon. Sodat ja kapinat aiheuttivat kausia jolloin Kiinan kehitys otti askelia taaksepäin (Huotari, Rosenberg, 1995, 43). Yhdistetyt kiinalaiset saivat ajettua japanilaiset pois vasta sen antauduttua liittoutuneille toisen maailman sodan lopussa. Sisällissota jatkui vielä vuosina 1945–1949, jonka jälkeen kommunistit nousivat valtaan (Tuomaala 2008, 118).

### 2.4.2 Kiinan kansantasavalta

Mao Zedong julisti Kiinan kansantasavallan perustetuksi 1. lokakuuta 1949 (Finpro, maaraportti Kiina). Mao oli noussut kommunistisen puolueen huipulle sisällissodan myötä, ja hän jatkoi puolueen johdossa ja julistuksen jälkeen maan johdossa. Neuvostoliitto tunnusti kansantasavallan välittömästi julistuksen jälkeen, ja muut Itä-Euroopan maat sekä suurin osa Länsi-Euroopan maista seurasi vuotta myöhemmin perässä. (Neville-Hadley, 2007, 53.)

Valtaan päästyään kommunistinen puolue toteutti Neuvostoliiton tuella ”ensimmäisen viisivuotissuunnitelman”, ja tämän seurauksen talous kohenikin jonkin aikaa. Seuraavien vuosikymmenten aikana Kiinassa suoritettiin paljon erilaisia uudistuksia ja poliittisia puhdistuksia, joista ensimmäinen oli ”Neljä modernisaatiota”. Koulutus sosialisointiin ja köyhemmillä alueilla, kuten maaseudulla, se osaksi jopa lopetettiin. Tilastojen mukaan vuonna 1957 jopa 80 % kaupunkien alakouluista lähtevistä jätettiin kokonaan ilman koulutusta. Suurin osa korkeakouluista oli ulkomaisia, ja näissä koulutuksen saaneet luokiteltiin tuhottaviksi liberaaleiksi. Toisen viisivuotissuunnitelman vuosina 1958–1963 toteutui ”Suuri harppaus”, jonka tarkoituksena oli luoda pieniä kollektiiveja, joita verotettiin raskaasti. Uudistus päättyi katastrofiin, ja arviolta jopa yli 40 miljoonaa ihmistä kuoli. Rankka verotus vei köyhät kollektiivit äärimmilleen, ja tuona aikana Kiina koki ihmiskunnan suurimman nälänhädän. (Asikainen, Vuori, 2005, 14.)

### 2.4.3 Aika Mao Zedongin jälkeen

Mao väistyi syrjään politiikasta kommunistisen puoleen huomattua suuren osan väestöstä olevan kuoleman partaalla. Kiina saavutti ydinasevaltion aseman vuonna 1964. 1960-luvun Aasian konfliktien jälkeen kommunistinen puolue yritti vielä kerran päästä eroon mielestään liberaaleista porvareista. Tässä ”kulttuurivallankumouksessa” hävisikin paljon vanhoja kirjoituksia, taidetta, museoita ja muuta perintöä. Kiina oli pitkälle 1900-luvun loppuun asti hyvin sulkeutunut maa. Etenkään länsimaalaisia ei päästetty sisään, eikä kiinalaisia ulos maasta. Kulttuurivallankumous kesti aina vuoteen 1976 saakka, jolloin Mao

kuoli, ja ääriivasemmiston johtoa pidettiin syynä Kiinaa vaivanneisiin katastrofeihin. (Wikipedia 2013.)

#### 2.3.4 Lähihistoria

Koko Kaakkois-Aasia on viimeiset vuosikymmenet karistanut siirtomaamainetta ja synnyttänyt alueelle vahvan talousmahdin (Vuoristo, 2001, 197). Kiina aloitti vuonna 1987 talousuudistukset ja salli kapitalismin kokeena viidessä tarkkailun alla olevassa koekaupungissa. Näiden lisäksi vuonna 1984 14 rannikkokaupunkia avattiin ulkomaisille investoinneille (Wikipedia 2013).

Vuosisadan loppua kohden kiinalaisten vapaudet kasvoivat ja kommunistisen puoleen ote kansalaisista löyseni. Kiina hyväksyttiin Maailman kauppajärjestön jäseneksi vuonna 2001, ja 2000-luvulla kasvuun lähtenyt Kiinan talous oli yleinen puheenaihe. Talous on jatkanut kasvuaan, ja Kiina kuuluu tänä päivänä ehdottomasti suurten talousmahtien joukkoon. (Wikipedia 2013.)

### 3 KIINALAINEN LIIKETOIMINTAKULTTUURI

Kiinalainen liiketoiminta eroaa suuresti länsimaalaisten tavasta hoitaa liiketoimia, ja Kiinassa toimivien liikemiesten ja yritysten on jo ennalta oltava valmiina toisenlaiseen tapaan hoitaa liiketoimia. Kiinalainen liiketoimintakulttuuri noudattaa kaikessa tiettyä arvojärjestystä ja on hierarkista. Liiketoiminta on hyvin pitkäjänteistä, ja se perustuu hyvään ja laajaan suhdeverkostoon.

#### 3.1 Esittely ja tutustuminen

Kiinalaiset arvostavat muodollista esittelyä, ja varsinkin suurissa seurueissa esittely tapahtuu arvojärjestyksessä. Esiteltäessä kerrotaan aina nimi, organisaatio, jota edustaa sekä kotimaa. Naiset eivät ole etuoikeutettuja, vaan heidät esitellään arvojärjestyksen sallimassa järjestyksessä. Kiinalaiset välttelevät liiallista fyysistä kontaktia tuntemattomien kanssa, ja etenkin toista sukupuolta olevien kanssa pelätään väärinymmärryksiä. Yleensä esittelyssä pelkkä kevyt kädenpuristus riittää. (Kauhanen 1999, 101.)

Käyntikortti on ehdottomasti oltava esittelyn yhteydessä, ja ne on syytä painattaa kaksipuolisena, toinen puoli englanniksi ja toinen mandariiniksi. Kortti otetaan vastaan kaksin käsin ja tutkitaan hetki, tämä on kunnioitusta herättävää. Kiinalaiset arvostavat, että käyntikorteista pidetään huolta, ja että ne säilytetään esimerkiksi erillisessä kotelossa. (Pietarinen, 2010, 17.)

#### 3.2 Englannin kielen merkitys

Englanti on pääasiallinen kieli kaupankäynnissä kiinalaisten yritysten kanssa. Englanti on myös nykyään ensimmäinen vieras kieli, jota voi opiskella kiinalaisissa kouluissa. Nykyinen englannin kielen opiskelu näkyy nuorison kasvavassa kyyssä kommunikoida englanniksi. Englantia puhuvien työntekijöiden kysyntä on Kiinassa valtavaa, ja maassa onkin jatkuvan kaupan ja matkailun kasvun takia suunnaton puute kielitaitoisista ihmisistä (Finpro,

maaraaportti Kiina). Mitä kauemmaksi suurkaupungeista mennään, sitä suuremmaksi kieliongelma kasvaa. (Kauhanen 1999, 104.)

Harva suomalainen osaa kiinaa riittävän hyvin, että pärjäisi neuvotteluissa kiinalaisten kanssa. Useimmiten, vaikka jompikumpi osapuoli osaisikin riittävästi kieliä, on tulkkien käyttö hyvin yleistä ja suositeltavaa. Tulkit kannattaa valita huolella, sillä kaupankäynnin onnistumiselle on erityisen tärkeää, että molemmat osapuolet ymmärtävät neuvottelun asiat ja mahdolliset lopputulokset. Hyvän tulkin löytäminen on haastavaa, sillä tulkin tulee olla täysin kaksikielinen, tuntea molempien osapuolten kulttuuri sekä olla perillä neuvoteltavasta aihepiiristä. (Kauhanen 1999, 105.)

Tulkin kanssa neuvottelu on yhteispeliä, jossa tulkkia voi avustaa monin tavoin. Kääntämiseen tuo vaikeutta kiinan kielen ominaisuus, jossa samalla sanalla voi olla lukemattomia eri merkityksiä. Tulkin voi olla vaikeaa löytää oikeita sanoja ja merkityksiä käännökseen, jolloin väärinymmärryksiä sattuu helposti, ja neuvottelujen lopputulos voi olla täysin eri mitä kuvitellaan. Erinomainen tulkki voi jopa säästää neuvottelijan nolaamisilta, kääntämällä liian suorat kommentit sopivammiksi asiasisällön kuitenkin muuttumatta. (Kauhanen 1999, 106.)

### 3.3 Suhteiden merkitys

Suhteita käytetään kaikkialla maailmassa kaupankäyntiin, ja ilman niitä on vaikea käydä kauppaa. Kiinassa suhteet (guanxi) ovat erityisen tärkeitä, sillä kauppaa käydään vain tuttujen kesken. Mikäli edes harkitsee liiketoiminnan aloittamista kiinalaisen kanssa, on ensin luotava yhteyksiä. Kiinassa vallitsee niin yksityisessä elämässä kuin yritysmaailmassakin palvelusten ja vastapalvelusten verkosto. Joskus palveluiden verkosto saattaa muodostaa pitkiäkin ketjuja, joissa kaikki ovat yhteydessä toisiinsa. Vaikka yrityksen liiketoimintasuunnitelma on hyvä ja tuote varma menestys, tarvitaan silti oikeat ihmiset oikeassa paikassa, jotta liiketoiminnalle syntyy mahdollisuuksia. (Kauhanen 1999, 110.)

Guanxista on lausuttu muun muassa seuraavaa:

"Älä koskaan palkkaa kiinalaista, jolla ei ole toimivaa suhdeverkostoa. Ilman suhdeverkostoa kiinalainen on hyödytön."

"Hyvä guanxi on vahvempi kuin sopimuspaperi."

"Se, jolla on todellinen guanxi, ei retostele sillä."

(Pietarinen 2010, 57.)

Pitkäjänteisyys on olennainen osa suhdeverkoston rakentamista, ja olemassa olevaa verkostoa tulee vaalia tarkoin. Tärkeä osa verkostoa ja sen laajentamista on yrityksen oma kiinalainen henkilöstö. (Kauhanen 1999, 110.)

## 4 TAPAKULTTUURI

Kiinalainen tapakulttuuri on monimuotoista ja rikasta. Tilaisuuksia ja tapaamisia varten on monta sääntöä ja etikettiä. Kaikki asiat pukeutumisesta ja puhetavasta lähtien viestivät kiinalaiselle erilaisia asioita ja saattavat kallistaa vaakaa molempiin suuntiin. Viisas voi valinnoillaan vaikuttaa neuvotteluiden ja tapaamisten lopputulokseen ilman suurta vaivannäköä, ja näin ollen aloittaa oman guanxi-verkkonsa rakentamisen.

### 4.1 Pukeutuminen

Vanha länsimainen mielikuva kiinalaisesta harmaassa maopuvussa alkaa olla historiaa, ja mao pukuja näkeekin enää nykyään lähinnä maaseudulla. Pukeutuminen on vapautunut ja muuttunut hyvin länsimaalaiseen suuntaan. Ulkomaalaisena ei tarvitse juuri miettiä tarvitseeko jotain erityistä vaatetusta liiketapaamiseen, vaan pukeutumistyyli on useimmiten sama kuin kotimaassakin. (Kauhanen 1999, 120.)

Tyypillisesti varsinkin vanhemmat liikemiehet suosivat korutonta pukeutumista, mutta kuitenkin tyyli on aina asianmukainen ja siisti. Nuorempi sukupolvi on huomattavasti muotitietoisempi, ja he pukeutuvatkin muodikkaammin sekä panostavat selkeästi vanhaa sukupolvea enemmän pukeutumiseen. Ylilyöntejä ei kuitenkaan tapahdu ja perinteiset kiinalaiset juhla-asut on syytä jättää kotiin, sillä juhlallisuuksissakin pukeutuminen on hyvin länsimaalaista. Naisten suositellaan kuitenkin välttävän liian paljastavia mekkoja ja pukua. Naisilla näkyikin usein toimistoissa housupukuja mekkojen sijaan. Lämpötilat vaihtelevat paljon, ja kesäisinkin saattaa tarvita paksumpaa vaatetta, sillä usein toimistojen ilmastointi on niin tehokas, että lämpötilat tuntuvat kylmiltä. (Pietarinen 2010, 16.) Pääsääntönä voidaankin pitää ajatusta: pukeudu kuin menisit kotimaassa töihin.

### 4.2 Vieraanvaraisuus

Kiinalaisten suhtautuminen ulkomaalaisiin on hyvin vieraanvaraista, ja tähän kuuluu ystävällinen ja huomaavainen käyttäytyminen. Kiinalaiset ovat

vakiintuneita noudattamaan omia etikettisääntöjään, mutta ovat ymmärtäväisiä ulkomaalaisia kohtaan ja joustavat tarvittaessa. Kiinalaisilla on monia perinteitä, kuten lahjojen antaminen ja erilaisten bankettien järjestäminen. (Kauhanen 1999, 120.)

Perinteet ja teot vaativat yleensä vastavuoroisuutta, ja oikeiden käytöstapojen tietämystä pidetään sivistyksen merkinä. Vääränlaiset käytöstavat johtavat yleensä epäselvyyksiin ja vierasta saatetaan pitää sivistymättömänä. Virheet eivät yleensä ole vakavia ja anteeksiantaminen on kiinalaisille luontaista. Ulkomaalaisen ei oleteta tietävän kaikkea kaikesta. Pahin virhe alkavalle liikesuhteelle voi olla ylimielinen asenne, joka voi helposti jäädä rasittamaan alkanutta suhdetta. (Kauhanen 1999, 120.)

Kiinalaisille ruoka ja ruokailu ovat hyvin tärkeitä tapahtumia sekä erittäin keskeisessä asemassa (Pietarinen 2010, 107). Vieraita kestitäänkin hyvin usein ravintoloissa järjestetyissä tilaisuuksissa, sillä kiinalaiset harvoin kutsuvat ketään kotiinsa syömään. Viisas vieras tutustuu kiinalaisiin ruokatapoihin ja sääntöihin etukäteen, sillä ne merkitsevät kiinalaisille hyvin paljon. Kiinalaisilta liikenee kuitenkin ymmärrystä länsimaalaisten erilaisia ruokatottumuksia kohtaan. (Kauhanen 1999, 120.)

#### 4.3 Käytöstavat

Viimeiset 150 vuotta länsimaalaisilla on ollut hyvin huono maine Kiinassa (Blackman, 2005, 55). Näihin päiviin asti kiinalaisilla on edelleenkin paljon ennakkoluuloja ulkomaalaisista, johtuen kommunistisen puolueen vuosikymmenien propagandasta, mutta onneksi suurissa osissa maata ollaan jo myönteisempiä ulkomaalaisia kohtaan. Kiina on kovaa vauhtia kansainvälistyvä maa, ja ulkomaalaisiin törmää ja heidän kanssaan ollaan tekemissä lähes jatkuvasti. Yhteiset liiketoimet auttavat omalta osaltaan hälventämään ennakkoluuloja, ja ahkeralla suhteiden rakentamisella vakautetaan ulkomaalaisten paikkaa kiinalaisessa yhteiskunnassa.

Kiinalaisille pahinta on kasvojen menetys, ja erityisesti sitä pelätään yrity maailmassa. Ulkomaisen liikekumppanin liika ylimielisyys voi kostautua ja



aiheuttaa itselle suurta vahinkoa. Kiinalaisia ei kannata suututtaa tai yrittää nolata, jolloin liiketoiminnan harjoittamisen voi unohtaa. Ulkomaalaiselta vieraalta odotetaan jonkin verran tietämystä niin maan historiasta, kulttuurista ja maantiedosta, kuin liiketoimintaetiketistäkin (Ambler ym, 2000, 24). Liike-elämässä ja työpaikalla kunnioitusta herättää tapa kohdella kaikkia samalla tavalla, mikäli yksi saa huomiota tervehdyksellä, on viisasta tervehtiä myös muita näköpiirissä olevia (Lacey, 2011, 143).

Omassa käyttäytymisessä perinteinen maalaisjärki on hyvä perusta. Kulttuuri -ja etikettituntemuksella on myös oma painoarvonsa, mutta olemalla nöyrä vieras, sekä maan tapoja ja arvoja kunnioittava liikekumppani, pääsee hyvin pitkälle.

## 5 ORGANISAATIOKÄYTTÄYTYMINEN

Kiinalaisten tapa toimia organisaatiossa saattaa monelle länsimaalaiselle tulla yllätyksenä. Asioiden hoito ja töiden tekeminen on vahvasti sidottu kulttuuriin ja kiinalaisten elintapoihin. Kiinalaisessa yrityksessä oppii, että ryhmä tulee ennen yksilöä ja kaiken joutuu ohjeistamaan ja käskemään.

### 5.1 Kiinalainen työelämässä

Kiinalaisten työelämää heijastuu suoraan se, että kiinalainen koulujärjestelmä tai yhteiskunta ei kannusta yksilölliseen ajatteluun tai oma-aloitteisuuteen. Kiinalainen pitää omaa työyhteisöään perheen asemassa, jossa johtaja on ryhmän taitavin ja tietävin ihminen. Kiinalainen ei koskaan kyseenalaista johtajan käskyjä tai ajatuksia, ei edes vaikka nämä olisivat virheellisiä. Kollektiivisessa opissa kasvaneet kiinalaiset olettavat aina johtajan tietävän enemmän. Työntekijät myös odottavat vastineeksi lojaaliudestaan laajaa huolenpitoa, mikä on vieras toimintatapa länsimaalaisille. Ensisijaisesti kiinalainen työntekijä on lojaali omalle ryhmälleen sekä esimiehelle, ja vasta näiden jälkeen itse yritykselle. (Pietarinen 2010, 70.)

Kiinalaiselle ensimmäinen ryhmä on perhe, ja siinä missä länsimaalainen kasvatus kannustaa luovuuteen, aloitteellisuuteen ja yksilön panokseen, korostaa kiinalainen kasvatus ehdotonta auktoriteettien kunnioitusta ja yksilöä ryhmän jäsenenä. Auktoriteettien kunnioittaminen ja yksilön vahva sidonnaisuus ryhmään, näkyy kiinalaisilla kaikilla elämän osa-alueilla, aina perhe-elämästä työyhteisöön. (Kauhanen 1999, 107.)

### 5.2 Päätöksenteko ja viestintä

Kiinalaisten kanssa työskentelystä tekee haastavaa erityisesti heidän hierarkkinen päätöksentekojärjestelmänsä. Yksittäinen kiinalainen työntekijä on täysin riippuvainen yläpuolellaan olevasta auktoriteetista, jonka hyväksyntä tarvitaan kaikkiin tekoihin. Hierarkiaa hyödynnetään useimmiten aina ylös asti, sillä kasvojen säilyttäminen on erittäin tärkeää. Jos vaikeista päätöksistä voidaan siirtää vastuu ja valta seuraavalle henkilölle, niin silloin usein myös

tehdään niin. Kukaan ei halua ottaa riskiä ja tehdä väärä päätöksiä. Tämän takia yritykset ja organisaatiot ovat hyvin byrokraattisia ja asioiden hoitaminen kestää kauan. (Kauhanen 1999, 111.)

Kiinalainen työntekijä on ehdottoman riippuvainen omasta esimiehestään, jolla on valta päättää työntekijän ajankäytöstä sekä työtehtävistä. Omaaloitteisuuteen ei rohkaista, ja mikäli esimieheltä ei ole saatu tarkkoja ohjeita työtehtävistä ja niiden tekojärjestyksestä, saattaa kiinalainen olla tekemättä mitään. Auktoriteettiaseman kunnioittamiseen kuuluu myös lojaalius esimiestä kohtaan, eikä omaa esimiestä arvostella, vaikka hän olisi väärässä. (Kauhanen 1999, 111.)

Kasvojen menettämisen pelko aiheuttaa monia ongelmia kiinalaisessa organisaatiossa. Havaittuihin epäkohtiin tai ongelmiin ei työntekijöillä ole halua puuttua, sillä vaarana on aina, että joku menettää kasvonsa. Ongelmien ja epäkohtien annetaan olla, kunnes joku esimiehistä huomaa puutteen ja antaa tähän ongelmaan ratkaisun. Myös tuotannossa olevat ongelmat johtuvat usein työntekijöiden haluttomuudesta puuttua virheisiin, sillä Kiinassa on perinteisesti määrä mennyt aina laadun edelle. Länsimaalaisten pikkutarkat vaatimukset yksityiskohdista ja laadusta ovat vieraita kiinalaisille. (Kauhanen 1999, 112.)

Informaation kulkeminen kiinalaisessa organisaatiossa on täysin puutteellista. Hierarkisen rakenteen takia kaikki informaatio kiertää ylimmän johdon kautta, ja yleensä eri yksiköiden välillä ei ole mitään tiedonvaihtoa. Yleistä on myös, että muita yksiköitä tai osastoja ei auteta, sillä toisten ongelmiin ei haluta puuttua. Länsimaisessa yrityskulttuurissa on totuttu siihen, että osastojen välistä tiedonkulkua harjoitetaan jatkuvasti, ja esimerkiksi palaverit ovat vuorovaikutteisia, kun taas Kiinassa esimiesten pitämät palaverit ovat yleensä tiedon jakamista alaspäin. (Kauhanen 1999, 112.)

## 6 MILJOONAKAUPUNKI SHANGHAI

### 6.1 Tie metropoliksi

Tänä päivänä puhuttaessa Shanghaista, ei voi välttää kuulemasta Shanghain ”kultaisista ajoista 1920- ja 30-luvuilla. Tuolloin Shanghaihin syntyi koko Itä-Aasian finanssi- ja talouskeskus, kun kansainväliset yritykset ja paikallinen kiinalainen businesseliitti löysivät toisensa. Talousalueen kehittymistä edisti suuresti ensimmäisen oopiumsodan (1839–1842) jälkeiset seuraukset, jolloin ulkovallat saivat vahvan jalansijan kaupungissa perustettuaan keskustaan toimilupa-alueita. Toimilupa-alueiden hallintoon ei kiinalaisilla ollut sananvaltaa, ja Shanghaista tuli nopeasti tärkeä kanava ulkomaisille vaikutuksille. (Luova, 2010, 32–33.)

Ensimmäisen maailmansodan jälkeen Shanghai nousi eurooppalaisten suurkaupunkien rinnalle. Kaupungissa kukoisti liike-elämän lisäksi muoti ja kulttuuri. Shanghaita kutsuttiinkin tuolloin ”Idän Pariisiksi”. (Wikipedia 2013.)

Kiinan tasavallan syntymisen jälkeen (1949) Kiinan johto kieltäytyi näkemästä mitään positiivista vuosisadan alun talouskehityksessä sekä yhteistyössä ulkomaisten tahojen kanssa. Kommunistien tultua valtaan kansainväliset kontaktit tukahtuivat ja valtaosa kaupungin yrityksistä siirsi toimintansa Hongkongiin. (Luova, 2010, 33)

Kiinan kommunistit pitivät Shanghaita tiukassa otteessa ja vähäisiä ulkomaisia kontakteja valvottiin erittäin tarkasti. Shanghai olikin vielä 1980-luvulla rapistunut sosialistien hallitsema kaupunki, jossa katuvarsia koristivat poliittiset iskulauseet. Kaupunki lähti uuteen nousuun, kun Shanghain entinen pormestari Jiang Zemin toimi sosialistisen puolueen pääsihteerinä vuosina 1989–2002. Tuolloin varmistettiin, että kaupunki sai kauan kaipaamansa poliittisen tuen ja riittävät investoinnit kaupungin kehittämiseen. Kymmenessä vuodessa Shanghain katukuva on muuttunut totaalisesti. (Luova, 2010, 36.) Shanghai on nykyään sillanpääasema Aasiaan kansainvälisille yrityksille (Watts, 2010, 147).

## 6.2 Suomalaisena Shanghaissa

Kadunvarsia reunustavat eri yritysten mainokset ja kaupankäynti kukoistaa joka kadulla. Korkeita pilvenpiirtäjiä kohoo jatkuvasti ja katukuvassa huomaakin jatkuvan rakennustelineiden ja nostureiden armeijan (Kuva 2.). Shanghaissa rakennetaan eniten maailmassa (Wikipedia 2013). Toimistotyöntekijät nauttivat lounasta terasseilla ja opiskelijat juovat kahvijuomia kuppiloissa. Kaupungissa kävellessä tuntuu kuin olisi missä tahansa Euroopan suurkaupungissa.



Kuva 2. Shanghai; Huangpujoen itäpuoli Pudong

Kesän 2012 tutustuminen Shanghain elämään ja kulttuuriin oli lyhyt, mutta erittäin antoisa. Shanghain kaduilla kävellessä ei voi kuin hämmästellä kaiken paljoutta. Ihmisiä ja tavaroita tulee joka suunnasta, ja varsinkin suuremmilla kävelykaduilla ja ostoskeskusten läheisyydessä jopa kävely rauhassa on mahdotonta. Kiinalaisilla on erityinen kunnioitus ja ihailu länsimaalaisia kohtaan. Tuntuukin erityisen oudolta kävellä pitkin jokirantaa, kun ohikulkeva paikallinen haluaa ottaa sinusta yhteiskuvan. Shanghaissa on helppo tuntee olonsa kotoisaksi ja tervetulleeksi. Kadulla törmää jatkuvasti tuttuihin näkyihin, kun McDonald's ja Starbucks löytyvät melkein joka korttelista. Ihmiselle, joka ei

välttämättä halua tutustua paikalliseen ruokakulttuuriin, ovat kadut pullollaan erilaisia ravintoloita, joista voi mielensä mukaan valita vaikka joka päivä erilaisen.

Rahoille saa helposti vastinetta, ja hieman pienemmälläkin rahamäärällä voi nauttia elämästä kaupungissa. Paikalliset ruokakaupat, jotka tarjoavat länsimaalaisia tuotteita, ovat kalliita, mutta ravintoloissa voi syödä pikkurahalla. Ulkomaalaisille ja turisteille on tarjolla paljon helppoja vaihtoehtoja, sillä kaupungista löytyy lukuisia pieniä ravintolakeskittymiä, joista löytää helposti paljon erityylisiä ravintoloita. Lähes poikkeuksetta kaikissa ravintoloissa on englanninkielinen ruokalista, jotta rahaa kuluttavan ulkomaalaisen on helppo käydä ruokailemassa.

Shanghai muistuttaa suurta sulatusuunia, jossa kaikille on tarjolla kaikkea. Kadulta löytyy niin pikkuputiikkeja kuin suuria merkkiliikkeitäkin. Ilta- ja yöelämä on kaipaavalle on tarjolla aina jazzklubeista omiin paikallisbaareihin, joissa voi nähdä omia maanmiehiä ja nauttia illasta oluen ja lätkämatsin merkeissä.

Länsimaalaisiin suhtaudutaan kunnioituksella ja samalla tiedostaen, että länsimaalaisen läsnäolo tietää menestystä myös muille. Kaupoissa ja ravintoloissa käytös on kohteliasta, ja jopa taksikuskit yrittävät viimeiseen asti selvittää minne oikeasti oletkaan menossa. Pieni vastaan tuleminen ongelmien ratkaisussa näkyy selvänä innokkuutena ja auttaa vähän visaisemmankin pulman yli. Kiinassa matkaileva tietää, että mitä enemmän itse panostaa, sitä helpommalla pääsee.

Shanghaissa länsimaalaisten läsnäolo on huomioitu myös katukuvassa. Englanninkielisiä mainoksia ja kylttejä näkyy paljon, ja monissa julkisissa paikoissa sekä kulkuvälineissä on ohjeita myös englanniksi (Kuva 3).



Kuva 3. Puisto Shanghaiin keskustassa; ohjeita vierailijoille

Sanatarkkojen käännösten tekeminen on vaikeaa, ja monesti kyltit ja ohjeet sisältävät hauskojakin käännösyriytyksiä. Pääasia kuitenkin on, että viesti menee lukijalle ja hän ymmärtää sen. Monelle voi tulla yllätyksenä ensimmäiset kuvat Shanghaista, mikäli on lähtenyt matkaan mielessä kuva "aidosta Kiinasta". Tosiasia on, että Shanghai on jatkuvasti kehittyvä ja nopeasti kasvava kaupunki, jossa niin liiketoiminta kuin kulttuurikin kukoistavat. Ulkomaalaisena Shanghaissa on jopa helpompaa liikkua ja oleskella kuin monessa Euroopan suurkaupungissa.

## 7 SUOMALAINEN ESIMIES KIIASSA

Työni keskittyy suomalaisten esimiesten toimintaan Kiinassa, ja haastatteluaineisto on kerätty Shanghaista kesällä 2012. Aineiston takana on pieni ryhmä eritasoisia suomalaisia esimiehiä, jotka vastasivat heille lähetettyyn kyselyyn ja paikanpäällä tehtyihin haastatteluihin. Haastattelun taustalla olevat henkilöt ovat toimineet eripituisia aikoja Shanghaissa, aina vuodesta vuosikymmeniin asti.

### 7.1 Esimiehen eväät

Voiko suomalainen esimies olla Kiinassa kuin Suomessa? Suurimpia haasteita Kiinassa johtamiseen on paikallisen yrityskulttuurin ymmärtäminen ja sen hallitseminen. Kiinalaiset yritykset poikkeavat täysin suomalaisesta, ja niiden hierarkkisuus on monelle vierasta (Arho Havrén, Rutanen, 2010, 139). Kiinalaisen yrityksen voi kuvitella valtavaksi hyväveli-järjestöksi, jossa sukulaisten suosiminen on erittäin yleistä ja nepotismia ilmenee paljon. Kiinalainen luottaa eniten omaan sukuunsa ja usein jopa ainoastaan omaan sukuunsa. Kiinalaisille tämä on täysin luonnollista ja itsestään selvää. (Arho Havrén, Rutanen, 2010, 139.)

Kiinassa johtaja on ehdoton esimies, jonka valtaa ei kyseenalaisteta. Kiinalainen työntekijä on tottunut toteuttamaan hänelle annetut käskyt ja työtehtävät, mutta ei mitään ylimääräistä. Kaikenlainen itsenäinen työ ja mielipiteiden ilmaisu on heille vierasta. Jokin pieneltäkin vaikuttava työ saattaa jäädä pitkäksi aikaa tekemättä, mikäli on unohtunut ilmoittaa kenen vastuulla se on. Hyvin yleistä on, että jos vikoja tai ongelmia ilmenee, niistä vaietaan kasvojen menettämisen pelossa, tai ne jätetään esimiehen huomattavaksi. (Arho Havrén, Rutanen, 2010, 140.)

Haastattelujen perusteella kävi ilmi, että valmistautumatta Kiinaan ei voi lähteä. Pärjätäkseen esimiehenä Kiinassa, on oltava ehdottomasti oman alansa ammattilainen ja sopeutumiskykyinen. Mitä nopeammin sopeutuu ympärillä vallitsevaan liiketoimintaympäristöön, sitä paremmin tulee todennäköisesti



menestymään. Suuri haaste suomalaiselle johtajalle on, pysyäkö suomalaisena vai tullako kiinalaiseksi (Arho Havrén, Rutanen, 2010, 140)? Haastateltavien keskuudessa oli yhteneväinen mielipide siitä, että suomalaiselle johtamistaidolle ja ennen kaikkea ammattitaidolle on kysyntää Kiinassa, mutta toimintaympäristö on haastava ja hyvin erilainen kotimaahan verrattuna.

## 7.2 Hyvä esimies Kiinassa

Hyvältä johtajalta vaaditaan Kiinassa paljon. Lähtötilanteessa odotetaan johtajan ymmärtävän paikallista kulttuuria ja historiaa, mutta myös vahvoja luonteenpiirteitä peräänkuulutetaan. Haastateltavia pyydettiin listamaamaan hyvän esimiehen ominaisuuksia. Heidän mukaansa johtajalta vaaditaan ammattitaidon lisäksi:

- vahvaa itsetuntoa
- erinomaisia sosiaalisia taitoja
- joustavuutta ja kykyä sopeutua muuttuviin tilanteisiin
- kärsivällisyyttä
- kielitaitoa, erityisesti englannin kieli, mutta myös kiinan kieli on tärkeä
- hyviä kommunikointitaitoja
- kykyä delegointiin ja selkeään käskynjakoon

Täyttääkseen kaikki tarvittavat ominaisuudet on oltava lähes täydellinen, mutta pääasia on, että omaa riittävät valmiudet kehittää kaikkia eri osa-alueita. Kiinassa johtaja on aina oikeassa, silloinkin kun tämä on väärässä. Jatkuva oikeassa oleminen aiheuttaa tiettyä painetta johtoportaassa, sillä ongelmat ja epäkohdat täytyy lähes aina etsiä ja todeta itse. Suomalaisen johtajan on hylättävä suomalainen ajatus siitä, että työntekijä tulee kertomaan, mikäli jokin on vialla. Kiinalainen yritys on erittäin hierarkkinen, mutta suomalaisissa yrityksissä usein suositetaan mallia, jossa jokaisessa johtoportaassa on suomalaisia esimiehiä. Kommunikointi ja tiedonvälitys toimivat sujuvasti samaa

kieltä ja samanlaisia periaatteita noudattavien kesken. Kiinalaiset harvoin välittävät tietoa edes eri osastojen kesken, sillä aina on vaarana, että joku voi menettää kasvonsa. Suomalaiseen liiketoimintaan kuuluu virheistä oppiminen, mutta kiinalaisille työntekijöille tämä käsite on täysin vieras.

Kiinalaisten työntekijöiden kanssa kommunikointi on ajoittain haasteellista, ja se kannattaakin jättää kiinan kieltä osaavien haltuun. Hyvälle esimiehelle kullan arvoinen apu onkin sekä englantia että kiinaa puhuva kollega. Kiinalaisten englanninkielen taito on monesti perustasolla ja kaikkeen vastataan ”yes yes”. Tämä ei kuitenkaan tarkoita ”kyllä minä ymmärsin”, vaan pikemminkin ”tunnen tämän sanan ja sillä sinä annat minun jatkaa työtäni”. Harvalla suomalaisella on niin vankka kiinan kielen osaaminen, että pystyisi ammattisanastoa käyttäen selittämään mitä haluaa toisten tekevän. Lisää vaikeuksia kommunikointiin aiheuttaa suuri murteiden määrä. Kiinassa on kahta murretta, joista toista puhuu suurin osa kansalaisista, mutta nämä murteet eroavat suuresti toisistaan. Eri alueilta tulevien on välillä vaikea ymmärtää toisiaan. Mikäli osaston esimies on eri alueelta kuin työntekijänsä voi tiedonvaihto olla hankalaa, sillä väliin tarvitaan tulkki joka kykenee molempiin kieliin. Mitä pidemmäksi ketjuksi tiedonkulku venyy, sitä suurempi riski on tietojen vääristymisellä. Helpotusta kielimuuriin tuo uusi sukupolvi työntekijöitä, jotka puhuvat ja ymmärtävät englantia vanhaa sukupolvea paremmin ja ymmärtävät yhteisen kielen tärkeyden.

### 7.3 Henkilöstöhallinto ja rekrytointi

Kiinassa talouden nopea kasvu on asettanut uusia haasteita tarvittavan työvoiman löytymiselle. Kiinassa hyvät osaajat ovat erittäin haluttuja, ja todella kovista asiantuntijoista on suorastaan pulaa (Arho Havrén, Rutanen, 2010, 141). Esimiespuolella Kiinassa on paikoitellen jopa heikko tilanne ja kysyntä kasvaa jatkuvasti. Tuotannollista työvoimaa sen sijaan on hyvin tarjolla (Arho Havrén, Rutanen, 2010, 141).

Haastatteluryhmän mielestä motivoituneen työryhmän löytäminen on haasteellista ja vaihtuvuus on ajoittain suurta. Kiinalaisen työntekijän lojaliteetti

aiheuttaa ongelmia, sillä ensisijaisesti kiinalainen on lojaali perheelleen ja vasta tämän jälkeen työtään kohtaan. Usein suositaankin työpaikoilla sukulaisten palkkaamista, jolloin asiat sujuvat helpommin. Nepotismissa on kuitenkin ongelmana se, että joku tehtävään mahdollisesti sopivampi ja taitavampi jää pois. Rekrytoinnissa sukulaisten suosimista voi käyttää myös hyväksi. Kiinassa suhdeverkostot ovat hyvin tärkeässä asemassa, ja joku, jolla on hyvä suhdeverkosto, voi olla erittäin hyödyllinen voimavara.

Rekrytoinnissa käytetään usein apuna paikallista tuntemusta ja jonkun jo olemassa olevan työntekijän suhdeverkostoa. Mitä laajemmat suhteet yrityksellä ja sen työntekijöillä on, sitä helpommaksi käy liiketoiminnan harjoittaminen ja sen laajentaminen. Kiinan nopea talouskasvu aiheuttaa myös palkkojen nousua, ja sen myötä Kiinan tulevaisuus halpatyövoimamaana on katoavainen. Esimiestason palkat ovat suurissa kaupungeissa, kuten Shanghaissa, jo länsimaalaisten tasoa, ja tuotantokustannuksetkin ovat nousussa.

## POHDINTA

Opinnäytetyön aihe syntyi ajatuksesta, että itse joskus työskentelisin kansainvälisessä työympäristössä. Millaisia haasteita silloin tulisin kohtaamaan? Työn tekeminen oli avartavaa ja opettavaista. Aiheesta on tehty paljon tutkimuksia ja kirjoitettu kirjoja, mutta omien sukulaisten työskentely Shanghaissa antoi tilaisuuden tutustua aiheeseen henkilökohtaisesti.

Kesän 2012 vierailu Shanghaissa antoi minulle esimiesten henkilökohtaisia näkemyksiä johtamisen haasteista ja kiinalaisesta liiketoiminnasta Shanghaissa. Suomalaisilla yrityksillä on oma tuki- ja suhdeverkostonsa Shanghaissa, ja kaikki yritysjohtajat tuntevat toisensa, joten ovien avautuminen osaavalle työntekijälle on helppoa. Monesti suomalaiset yritykset palkkaavat työntekijöitä muista yrityksistä, joissa tietävät olevan osaavaa suomalaista esimiesainesta. Liiketoimintaa harjoitetaan toisia tukien ja avustaen, omaa liiketoimintaa kuitenkin vaarantamatta.

Länsimaalaistuva Shanghai antaa paljon vapauksia ulkomaalaisille, mutta haasteita riittää silti. Esimiesten on kohdattava päivittäin kommunikointivaikeuksia ja keksittävä erilaisia ongelmanratkaisuja. Työ on ajoittain hyvinkin vaativaa ja stressaavaa takaiskujen sattuessa kohdalle. Pieni virhe saattaa äkkiä kasvaa byrokraattisessa maassa hyvin isoksi ongelmaksi. Pelkkä väärään aikaan tai väärään paikkaan lähetetty paperi, voi ratkaista yritysten välisiä kilpailuja, tai hidastaa omaa liiketoimintaa huomattavasti. Suomalaisten esimiesten tulee olla valveutuneita omalla alallaan ja erityisesti omassa työympäristössään, sillä vastuu on aina esimiehellä niin onnistumisissa, kuin epäonnistumisissakin.

Kansainvälisen työympäristön aiheuttama haaste voi olla myös palkitsevaa, ja ulkomailta saatava kokemus on erittäin arvokasta. Esimiehenä joutuu ylittämään itsensä jatkuvasti ja etsimään uusia ongelmaratkaisukeinoja. Vaikeuksien ja haasteiden voittaminen herättää suurta itseluottamusta ja antaa voimia uusille kokemuksille. Harva esimies on koskaan valmis, ja jokainen uusi haaste on tilaisuus oppia jotain, mihin ei välttämättä aikaisemmin ole kyennyt.

Monelle Shanghaissa työskentelevälle suomalaiselle työ on jaksottaista ja usein komennukset kestävät muutamasta viikosta pariin kuukauteen. Shanghaissa työskentelevä suomalainen esimies kuitenkin saavuttaa asemansa ja tietotaitonsa vain olemalla pitkiäkin aikoja Kiinassa. Vahvan esimiestaidon hankkiminen Kiinassa on suuremman työn takana kuin kotimaassa. Kotimaassa kulttuurin, kasvatuksen ja opetuksen antamat eväät opitaan jo pienestä pitäen. Kiinaan mennessä monesti tuntuu, kuin joutuisi aloittamaan kaiken alusta. Ymmärrystä ja taitoa opetella uusia asioita löytyy jokaiselta, mutta haastavaa on opiskella kokonainen uusi elämä alusta saakka. Kiinassa ei riitä vain kielitaito, vaan esimieheltä vaaditaan paljon enemmän. Lopulta vain pitkäjänteinen esimiestyö ja itsensä kehittäminen näyttävät onko esimiehellä ainesta tehtävään.

Uusi sukupolvi esimiehiä nostaa päätään ja näistä monet ovat kansainvälisesti koulutettuja. Nuoret ja kunnianhimoiset johtajat etsivät jatkuvasti uusia haasteita ja vievät omia johtamistaitojaan uudelle tasolle. Vanhojen johtamisperiaatteiden tilalle on syntynyt paljon uusia ja johtamismenetelmät ovat jatkuvassa muutoksessa. Myös Kiinassa uudet haasteet luovat mielenkiintoisen kasvuympäristön tuleville esimiehille. Kiinan länsimaalaistuminen tuo kiinalaisen liiketoimintakulttuurin lähemmäs suomalaisia ja helpottaa paikalliseen elämään sopeutumista.

Kiina alkaa jo olla kovaa vauhtia länsimainen teollisuusmaa, jota ei voi enää kutsua halpatuotannon maaksi. Hintataso kallistuu ja elintaso paranee palkkojen noustessa. Pian Kiina on valtava markkina-alue, josta yritykset taistelevat saadakseen osansa. Elintason noustessa Kiinassa on 1,3 miljardia potentiaalista kuluttajaa, joten kysyntää riittää kaikilla toimialueilla. Suuret yritykset suuntaavat jo katseitaan lähitulevaisuuteen, jossa työn tekevät muut kuin kiinalaiset. Voikin hyvin olla, että esimiesvastuun ottava uusi sukupolvi saattaa jäädä Kiinan viimeiseksi. Seuraavat esimiehet kohtaavat haasteita jossain muualla päin maailmaa.

Ulkoasiainministeriön uutisartikkelissa 2011 pohditaan ongelmaa, onko suomalaisten yritysten jo liian myöhäistä lähteä Kiinaan. Monen mielestä

Suomella ja Kiinalla on tulevaisuudessakin paljon mahdollisuuksia yhteistyön kehittämiseen. Liiketoiminnan muoto saattaa tulevina vuosina muuttua, mutta yhteistyön jatkuminen näyttää lupaavalta. Suomalainen osaaminen kiinnostaa valtavasti ja eri alojen ammattilaisia tarvitaan jatkossakin. Suomalaista työtä ja esimiestaitoja arvostetaan Kiinassa paljon. Nähtäväksi jää millaisia haasteita uudet esimiehet työssään kohtaavat ja missäpäin maailmaa työmaa tulevaisuudessa sijaitsee.

## LÄHTEET

Ambler T., Witzel M., Xi C., Doing Business in China, RoutledgeCurzon 2000, New York

Asikainen R., Vuori J., Kiinan yhteiskunta muutoksessa, Gaudeamus, 2005, Helsinki

Arho Havrén S., Rutanen P., Menestyvä liiketoiminta Kiinassa, WSOYpro 2010, Helsinki

Blackman C., Kiinalaiset neuvottelut, Hakapaino Oy 2005, Helsinki

Bailey A., Knapp R.G., Neville-Hadley P., Roberts J.A.G, Steinhardt N., Suomentanut Tuomaala T., Kiina –kansa-maa-kulttuuri-historia-, Tammi, 2008 Helsinki

Ellegard P., Forbes A., Henley D., McDonald G., Madison B., Rice C, Rice M., Robinson S., Näe ja koe Kiina, Kustannusosakeyhtiö Tammi 2008

Huotari T., Rosenberg V., Kiinankaupan käsikirja, Julkaisupu Oy, 1995, Vantaa

Kauhanen T., Kiina markkina-alueena, Capella Finland oy 1994

Kauhanen T., Kiinan markkinat - haasteita ja mahdollisuuksia, Edita 1999

Lacey L., Culture wise China, Survival books, London, 2011

Luova O. (toim.), Kiinan miljoonakaupungit, Gaudeamus Helsinki university press, 2010, Helsinki

Neville-Hadley, Eyewitness Travel Beijing & Shanghai, Dorling Kindersley Limited 2007, London

Pietarinen S., Kiinalaiset liiketavat, Talentum 2010

Vuoristo K., Maailman talousalueet, WSOY 2001, Helsinki

Watts J., Kun miljardi kiinalaista hyppää, Kariston kirjapaino 2011, Hämeenlinna

[www.finpro.fi](http://www.finpro.fi), maaraportit-aasia-kiina, (viitattu 11.4.2013)

[www.wikipedia.fi](http://www.wikipedia.fi), hakusana Kiina (viitattu 10.4.2013)

[www.wikipedia.fi](http://www.wikipedia.fi), hakusana Shanghai (viitattu 30.4.2013)

<http://www.tekniikkatalous.fi/energia/fukushimasta+huolimatta+kiinan+horisontissa+siintaa+100+ydinvoimalaa/a643318> (viitattu 15.5.2013)

Ulkoasianministeriö, uutiset 3.6.2011, onko jo liian myöhäistä mennä kiinaan? (viitattu 20.5.2013) saatavissa:

<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=222086&nodeid=15642&contentlan=1&culture=fi-FI>

## **Haastattelu**

Pertti Tiensuu, Shanghai 20.5.2012

Aleksi Tiensuu, Shanghai 20.5.2012

Heikki Ollikainen, Shanghai 21.5.2012 ja 23.5.2012